



Plan Estratégico General

2015-2018

Contexto.

En 2010, MUSOL realizó su primer ejercicio de planificación estratégica trienal y operativa anual. El proceso de planificación fue sistematizado en un manual de planificación que plasma su carácter participativo e inclusivo, al implicar gran parte de los stakeholders de MUSOL tanto en Europa como en los países en desarrollo donde se opera. El fruto de dicho ejercicio fueron los planes estratégicos general y por país 2011-2013, cuya duración fue ampliada hasta final de 2014, por decisión del Patronato de la Fundación.

Durante el período de ejecución de los planes estratégicos 2011-2014, el ámbito de actuación de MUSOL así como la organización han sufrido modificaciones profundas.

En primer lugar, hay que destacar los cambios en el sector de la cooperación para el desarrollo. La crisis económica y los cambios en las políticas públicas de cooperación han reducido drásticamente los fondos destinados a la ayuda para el desarrollo, afectando gravemente el sector de las Organizaciones No Gubernamentales. Además, las prioridades sectoriales y, en particular, geográficas de la cooperación española han sido modificadas, hacia una mayor concentración y la exclusión de numerosos países de los flujos de la ayuda. La cooperación descentralizada ha sufrido recortes que han puesto de manifiesto la precariedad de las políticas de cooperación de muchas Comunidades Autónomas y Ayuntamientos. Estos cambios han afectado los beneficiarios de los proyectos en muchos países y han obligado a MUSOL, así como a otras ONGs españolas, a procurar nuevas fuentes de financiación para cumplir sus fines, prescindiendo en gran parte de la financiación pública española al desarrollo. Los fondos privados (tanto la financiación finalista de organizaciones privadas como las fundaciones bancarias, así como los donativos de privados y empresas no dirigidos a proyectos) y los fondos públicos de instituciones comunitarias e internacionales (*in primis*, los fondos de la Unión Europea), han aumentado su peso en la estructura de ingresos de MUSOL. Los cambios en las fuentes tradicionales de financiación de la organización no han suscitado solo una reacción dirigida a suplir a la reducción de los fondos públicos españoles. Dichos cambios han inspirado en MUSOL una reflexión más profunda sobre el tipo de organización que queremos ser, sobre su independencia económica y en consecuencia técnica de los financiadores institucionales. Por ello, ha tomado fuerza y se ha impulsado con vigor la generación de fondos propios mediante actividades de asistencia técnica especializada, en nuestro ámbito de acción.

En segundo lugar, muchos países en desarrollo tradicionalmente receptores de ayuda han emprendido un camino de aparente convergencia con respecto a los países desarrollados, reflejado en indicadores macro-económicos positivos, como el crecimiento de PIB. Pese a ello, la mejora de dichos indicadores macro-económicos no ha sido acompañada, en general, por avances adecuados en la reducción de la desigualdad, del número y/o del porcentaje de personas en situación de pobreza y extrema pobreza, y de la extrema precariedad de la situación económica de las nuevas clases medias. Tal y como afirmaba en El País (14 de enero de 2014) el secretario de estado de cooperación al desarrollo del Gobierno de España, Gonzalo Robles Orozco, pese al desempeño macroeconómico positivo de muchos países de

renta media, es precisamente en estos países donde se encuentra la mayoría de pobres del mundo, en particular el 70 % de la pobreza. Intermón Oxfam (2014) corrobora con datos contundentes el incremento de la desigualdad:

“Dada la magnitud del incremento de la concentración de la riqueza, la monopolización de oportunidades y la inequidad en la representación política suponen una tendencia grave y preocupante. Por ejemplo:

Casi la mitad de la riqueza mundial está en manos de sólo el 1% de la población.

La riqueza del 1% de la población más rica del mundo asciende a 110 billones de dólares, una cifra 65 veces mayor que el total de la riqueza que posee la mitad más pobre de la población mundial.

La mitad más pobre de la población mundial posee la misma riqueza que las 85 personas más ricas del mundo.

Siete de cada diez personas viven en países donde la desigualdad económica ha aumentado en los últimos 30 años.

El 1% más rico de la población ha visto cómo se incrementaba su participación en la renta entre 1980 y 2012 en 24 de los 26 países de los que tenemos datos”.

(Oxfam International, 2014, 2-3).

Esta situación se debe a múltiples factores, entre ellos, la debilidad de las instituciones públicas encargadas de la prestación de los servicios básicos y de la inaplicación de políticas redistributivas eficientes y eficaces. La relación de la calidad de las instituciones, en particular las administraciones descentralizadas, con varios indicadores socioeconómicos, entre ellos los índices de desigualdad, no se basa en una percepción intuitiva. El desarrollo de las regiones depende de la calidad de gobierno de las regiones (Nistotskaya et al., 2014). Por ello, muchos países que gozan de indicadores macroeconómicos favorables están perdiendo la oportunidad de que este crecimiento beneficie de forma sostenible a toda la población en todo el territorio y siguen contando con enormes grupos de personas en situación de pobreza y extrema pobreza, sin acceso a servicios esenciales para el desarrollo humano.

Al mismo tiempo, el crecimiento económico de estos países pone a disposición de los actores de la cooperación un contexto favorable para la aplicación de nuevos modelos de cooperación y para aprovechar las oportunidades de los flujos de inversión nacional e internacional para iniciativas innovadoras de colaboración público-privada.

Otro grupo de países en desarrollo, en particular los clasificados por la Naciones Unidas como “países menos adelantados”, concentran las preocupaciones de los países donantes de forma cada vez más acentuada. En algunos de ellos se registran flujos crecientes de inversión extranjera, pero persisten condiciones de bajos ingresos, recursos humanos endebles y bajo nivel de diversificación económica (es decir, los criterios para clasificar los países menos adelantados) que constituyen grandes obstáculos para la mejora de las condiciones de vida de la población. Se trata, en algunos casos, de países que la Comunidad Internacional observa con atención y

preocupación por el riesgo de introducción y expansión de los grupos terroristas y por tratarse de países emisores de los flujos migratorios dirigidos a Europa.

En tercer lugar, la larga crisis económica y ocupacional que afecta España y otros países de Europa ha determinado un preocupante aumento de la pobreza y de la desigualdad, una reducción de la inmigración y un aumento de la emigración, tanto de extranjeros residentes en España como de españoles. Un número cada vez mayor de personas tiene dificultades en acceder a bienes y servicios básicos, como la alimentación, la vivienda, el suministro de energía, etc.

“Entre 1988 y 2008 el coeficiente de Gini aumentó en 58 países. Así, mientras en Estados Unidos, el 1% más rico ha acumulado el 95% del crecimiento total posterior a la crisis desde 2009, el 90% más pobre de la población se ha empobrecido aún más; y la tendencia ha sido la misma en España. El coeficiente de Gini en España ascendió a 0.34 en 2011 y a 0,35 en 2012 –el mayor valor desde que comenzaron los registros- colocando a España en el segundo país más desigual de Europa, sólo por detrás de Letonia. De hecho, antes de la crisis el 20% de los españoles más ricos ganaba 5,3 veces más que el 20% más pobre; pero en 2011, esta cifra había aumentado a 7,5 veces. Si la tendencia continúa, para 2025 el 20% de los españoles más ricos podrían ganar en promedio 18 veces más que el 20% más pobre” (Oxfam Intermón, 2014, 2).

La polarización de la sociedad española y europea debido a la crisis económica y a las políticas de respuesta a ella fomenta la intolerancia y aumenta los episodios de xenofobias y discriminación, fenómenos emergentes que ya han despertado la preocupación de las instituciones comunitarias. Esta evolución negativa del entorno inmediato obliga a las organizaciones de la sociedad civil, en particular las de cooperación para el desarrollo, a una reflexión sobre su papel transformador a nivel local e internacional. De un lado las ONGDs tienen la ventaja de tener la visión global de las problemáticas socioeconómicas y la experiencia internacional en promoción del desarrollo sostenible; de otro lado tienen el difícil desafío de explicar y comunicar la dimensión internacional del desarrollo y de incidir para cambiar las dinámicas socioeconómicas también a nivel local, desarrollando un rol transformador que, ahora como nunca, debe desplegarse tanto en el entorno más inmediato como en el internacional. Para desactivar el pernicioso e insensato discurso del “antes nosotros, luego los demás”, es imprescindible que se explique la interdependencia global que caracteriza la actualidad y que la cooperación al desarrollo es funcional al bienestar y al desarrollo sostenible global.

Estos fenómenos, asociados a las dinámicas de algunos países en desarrollo mencionadas en el párrafo anterior, configuran un mundo en el cual, tendencialmente, los países como tales convergen en cuanto a crecimiento y desarrollo económico pero mantienen o aumentan las desigualdades en su interior. Ya no tendremos países “del Norte y del Sur”, “desarrollados y pobres”, sino países con “nortes y sures”, “desarrollo y empobrecimiento” en su interior. Famosas investigaciones sobre el tema (Piketty, 2014) e informes de gran impacto (Oxfam International 2014; Oxfam Intermón 2014) han permitido posicionar el tema de la creciente desigualdad en el centro del debate público y político, confirmando que este fenómeno preocupa porque cuestiona las bases de las democracias y afecta la cohesión social. Estas modificaciones suponen

un gran desafío para la comunidad del desarrollo ya que requiere romper categorías y esquemas que dejan de estar vigentes y obliga a crear modalidades de trabajo innovadoras y muy específicas para abarcar las problemáticas complejas de las sociedades de los países tradicionalmente considerados en desarrollo, así como de los países considerados desarrollados, que evolucionan hacia una mayor polarización económica y social.

En este sentido, las organizaciones que se han dedicado tradicionalmente a la cooperación, tienen la oportunidad y el gran desafío de aplicar a nivel doméstico los aprendizajes de la experiencia en el desarrollo y de poner de manifiesto que no existe contradicción alguna entre la promoción del desarrollo en el exterior y el trabajo en el entorno más cercano, al contrario existe complementariedad.

Este contexto externo supone un gran reto para MUSOL que pone de manifiesto al mismo tiempo el gran valor añadido de la organización en el ámbito de la cooperación: su especialización en el fortalecimiento institucional de las instituciones locales y regionales y de las organizaciones de la sociedad civil, tal y como se desarrolla detalladamente en el documento “Estrategia MUSOL 2020 – Gobernanza y desarrollo” (en anexo), incide en factores cruciales para corregir la situación de desigualdad descrita, ya que la mejora de la prestación de servicios públicos y de la capacidad de redistribución de las instituciones son clave para ello y forman parte de la especialización de MUSOL.

Finalmente, es necesario mencionar que grandes problemáticas del desarrollo sostenible vigentes y objeto de atención específica por parte de MUSOL durante el Plan Estratégico 2011-2014, infelizmente han asumido mayor relevancia. En particular, la problemática del cambio climático, que en principio tenía que encontrar una respuesta contundente en la actuación de la Comunidad Internacional, se ha agravado. Las emisiones de gases de efecto invernadero siguen aumentando y los efectos del cambio climático están agravando la situación de las poblaciones más vulnerables, tal y como MUSOL comunicó y argumentó en varias publicaciones al respecto (Filippi, 2012; Filippi, 2014). El hecho que los compromisos obligatorios de reducción de las emisiones previstos por el Protocolo de Kyoto hayan terminado (en 2012) y no exista aún un nuevo acuerdo internacional, ha contribuido a que las emisiones sigan incrementándose.

La implementación del presente plan estratégico coincide con importante hitos en el ámbito de la cooperación y del desarrollo. El más destacado es seguramente la finalización en 2015 del plazo para cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que han contribuido a orientar la ayuda al desarrollo hacia objetivos y metas que han tenido amplio consenso internacional. Paralelamente, durante el presente plan estratégico culminará la negociación de los nuevos retos internacionales del desarrollo, que se configuran como Objetivos de Desarrollo Sostenible y orientarán la actuación de los actores de la cooperación en los próximos decenios. Además, en 2015, termina el Decenio Internacional para la Acción "El agua, fuente de vida, 2005-2015", proclamados por las Naciones Unidas y la Unión Europea ha decretado que el 2015 será el Año europeo del desarrollo. Todos estos eventos orientarán la actuación de los actores del desarrollo, tanto en cooperación como en sensibilización y

educación para el desarrollo, en los próximos años, y constituyen oportunidades de coordinación y colaboración de gran interés.

Vistas las problemáticas ambientales y sociales existentes, en la era post-2015 será esencial que las pautas de actuación lleven a una convergencia de las agendas de sostenibilidad y de igualdad. El presente plan pretende contribuir a ello.

En cuanto al análisis del contexto interno de la organización, realizado en la fase de planificación estratégica y profundizado para la elaboración del Plan “MUSOL Excelente” (en anexo) con base en la herramienta de autoevaluación modelo EFQM de Excelencia, destaca que MUSOL ha conseguido importantes mejoras en la eficiencia. Gracias a ello, desde 2012 se ha estabilizado su plantilla de personal y se ha conseguido un volumen de ingresos consolidado, suficiente para mantener una estructura capaz de hacer frente a los nuevos desafíos del sector y de encaminarse hacia un nuevo ciclo expansivo. Además, se ha consolidado el grupo de asesores externos que colaboran con MUSOL, gracias a su implicación periódica en las asistencias técnicas en los países en desarrollo y en las actividades de sensibilización en España. La consolidación del Comité Asesor, que agrupa dichos expertos externos, ha favorecido un mayor arraigo territorial, con la apertura de nuevas delegaciones en Comunidades Autónomas España y la dinamización de las existentes. Los planes de fortalecimiento organizacional, ejecutados desde 2008, han favorecido una mejora del funcionamiento basada en la normalización de procesos y el perfeccionamiento de los mecanismos de gobierno de la entidad, con la adopción de numerosos manuales y políticas institucionales (código de buen gobierno y protocolo de prevención de los conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción, política de voluntariado, Marco político sobre transparencia en la comunicación externa y captación de fondos privados, política de inversiones, etc.), disponibles en nuestra web y basados en los indicadores de transparencia más exigentes definidos por la Fundación Lealtad y la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONGD, entre otros. Una vez consolidados estos avances en la normalización del trabajo en MUSOL, queda pendiente adoptar un sistema de gestión de la calidad basado en la excelencia que contribuya a la visión de MUSOL.

Justificación.

El proceso de identificación de las prioridades estratégicas.

Tanto la rápida y radical evolución del contexto de actuación de MUSOL como los resultados de la implantación del plan estratégico 2011-2014 (sistematizados en la evaluación del plan 11-14 disponible en nuestra página web) han determinado la necesidad de una reformulación profunda de la actuación y de las prioridades de la Fundación MUSOL.

La respuesta a la complejidad de las problemáticas resumidamente expuestas en el apartado anterior, requiere cambios en las prioridades estratégicas sectoriales y geográficas de MUSOL así como modificaciones en las metodologías de ejecución de las estrategias. Dichos cambios, que se sistematizan en este Plan y en sus anexos, han sido objeto de un trabajo de consulta y recolección de información con los principales stakeholders internos y externos de la Fundación (entre otros las

contrapartes locales en los países donde trabajamos y el personal de la organización), de acuerdo al Manual de planificación estratégica de MUSOL, disponible en nuestra página web.

La duración del plan estratégico.

La primera conclusión del ejercicio de planificación participativa tiene que ver con la duración del plan estratégico. Los profundos cambios estratégicos en las prioridades sectoriales y geográficas de MUSOL requieren de tiempo para ser implementados y la periodicidad trienal de planificación estratégica adoptada por MUSOL resulta inadecuada. Por ello, se ha decidido que el presente plan estratégico tenga excepcionalmente una duración mayor a la prevista por el Manual de Planificación. El presente plan tendrá una vigencia de 4 años, de 2015 a 2018.

La justificación de las prioridades geográficas.

Con respecto a las prioridades geográficas, ha sido de gran utilidad la evaluación de la ejecución del plan estratégico 2011-2014 (disponible en nuestra página web) así como las evaluaciones de proyectos realizadas en el período citado, que han proporcionado orientaciones bastantes claras sobre la oportunidad de trabajar en determinados países, en base a los siguientes criterios: evolución de la situación de los beneficiarios de los proyectos, evolución general de la situación del país, eficacia e impacto de las iniciativas realizadas y en marcha y evolución de las prioridades geográficas de los donantes de MUSOL.

En base a este análisis, con ocasión de la nueva planificación estratégica se ha decidido avanzar en la concentración geográfica de la acción de MUSOL, con el objetivo de concentrar los fondos disponibles en los países y procesos de desarrollo donde se ha detectado que estamos teniendo mayor impacto y eficacia. Los países en que ya estamos trabajando y que se seguirán siendo prioritarios también para el período 2015-2018 son **Senegal, Bolivia y Guatemala**, en particular las zonas donde apoyamos procesos de gran impacto, detalladas en el apartado “áreas geográficas prioritarias” y en los respectivos “Planes estratégicos país”. Se han realizado o se están concluyendo *exit strategies* de países considerados anteriormente como prioritarios y que han dejado de serlo en el presente plan (Perú, República Dominicana, Angola), por los motivos explicados en la evaluación de la ejecución del plan estratégico 2011-2014 (disponible en nuestra página web), velando para reducir el impacto negativo de la retirada de MUSOL en las poblaciones beneficiarias.

Del análisis de los países de intervención tradicional que continuarán siendo prioritarios, se ha identificado la preponderancia de países latinoamericanos y con Índice de Desarrollo Humano (IDH) medio (UNDP, 2014). Por ello, se plantea para el período 2015-2018 la identificación de un nuevo país de intervención que deberá estar incluido en el grupo de países con IDH bajo o considerado “país menos adelantado” por las Naciones Unidas. Asimismo, en los países de IDH medio prioritarios (Bolivia y Guatemala) se propone la concentración de la ayuda en zonas o grupos de población que registran los indicadores socio-económicos más desfavorables o en proceso de apoyo finalizado a reducir la desigualdad.

A raíz de la larga experiencia en los procesos de desarrollo apoyados en los países prioritarios, es importante poner en valor los aprendizajes generados en dicho trabajo y por ello se considera prioritaria la ejecución de proyectos de carácter regional, tanto en Centroamérica como en la zona andina y en los bloques de integración regional a los cuales pertenecen los países prioritarios (Comunidad Andina, la Comunidad Económica de Estados de África Occidental, etc.). Dichos proyectos contribuirán a la difusión, adaptación y/o aplicación de los aprendizajes en los países prioritarios. También se considera prioritario el apoyo a iniciativas de cooperación sur-sur y triangular que involucren directamente o indirectamente los países prioritarios, cuando sea evidente el valor añadido aportado por esta modalidad de cooperación.

España y el resto de Europa merecen una reflexión específica. Por los motivos explicados anteriormente y profundizados en los apartados siguientes así como en los planes estratégicos sectoriales, MUSOL aumentará su presencia en España y en Europa, tanto fortaleciendo su acción de sensibilización y educación para el desarrollo así como iniciando un eje estratégico de acción social (descrito más abajo). Asimismo, a raíz de las consideraciones sobre la evolución del contexto más inmediato, MUSOL ha decidido que España y Europa también serán beneficiarias de acciones de desarrollo, en el marco del eje de acción estratégica "MUSOL Desarrollo".

Cabe especificar que las prioridades geográficas no se aplican al plan estratégico "MUSOL Consulting", que se rige por criterios de oportunidad ajenos a los enunciados en este apartado y detallados en el respectivo plan sectorial anexo.

Las principales innovaciones del plan estratégico son de carácter sectorial. Se han introducido cambios relevantes en el eje de acción estratégica de sensibilización y educación para el desarrollo y se ha introducido un nuevo eje, el de acción social.

La justificación de las prioridades sectoriales: la educación para el desarrollo.

En el caso del eje de acción estratégica de sensibilización y educación para el desarrollo, el análisis del contexto externo e interno (que se detalla en el plan estratégico "MUSOL educa" en anexo) puso de manifiesto la fortaleza de MUSOL en cuanto a las herramientas de sensibilización producidas en el período 2011-2014, en particular, las investigaciones sobre el cambio climático y el desarrollo, temas que marcarán la agenda internacional en los próximos años, tanto en los referente a la comunidad del desarrollo como a la comunidad del clima, y que por tanto continuarán siendo prioritarios.

Además, se puso de manifiesto que, a raíz de la crisis económica y social en España y Europa, están aumentando los fenómenos de intolerancia y discriminación por distintos motivos, como la diversidad cultural (racismo y xenofobia), la orientación sexual (homofobia), la situación socioeconómica, así como un incremento del discurso del odio.

La educación para el desarrollo, por su amplia definición y su pluralidad de contenidos conceptuales relacionados entre sí, es un ámbito apto para abordar las temáticas mencionadas, tanto la educación ambiental y el desarrollo sostenible (en particular, las temáticas relacionadas con el cambio climático) así como los contenidos relacionados

con la prevención del racismo, xenofobia y el discurso del odio (la interculturalidad, la diversidad, etc.), que formarán parte de las prioridades de contenido de MUSOL.

Desde el punto de vista metodológico, la intervención holística que integra las dimensiones de investigación, sensibilización, educación y movilización, ha confirmado su validez y eficacia, por lo que se prevé la continuidad en el período 2015-2018.

En cuanto a los grupos meta y a la modalidad de intervención, MUSOL por su especialización municipalista ha priorizado en el pasado el desarrollo del papel de los municipios, provincias y comunidades autónomas (CCAA) como actor de la cooperación descentralizada para el desarrollo y el potenciamiento de dichos actores como instrumento para que la cooperación al desarrollo y la sensibilización lleguen a la población de manera efectiva. Pese a la disminución radical de la cooperación descentralizada en los últimos años, el planteamiento de MUSOL se mantiene vigente y asume mayor relevancia a la luz de las estrategias nacionales como el IV Plan director de la cooperación española, que prevé, entre otros objetivos, la mejora de la coordinación y fortalecimiento de la Cooperación descentralizada. La sensibilización y formación de los actores locales y autonómicos es pertinente además para facilitar la adaptación al nuevo marco legal que regula las competencias de la administración local, entre otras la competencia en cooperación para el desarrollo (García-Maties, 2014).

Sin perjuicio de la continuidad de la modalidad de trabajo expuesta, la riqueza de la experiencia desarrollada por MUSOL y la evolución de la sociedad hacia una mayor interrelación entre actores públicos y privados también en el diseño e implementación de las estrategias de cooperación al desarrollo, sugiere la necesidad de ampliar el abanico de grupos metas y modalidades de intervención en sensibilización y educación para el desarrollo, abarcando sectores clave para el fomento del ejercicio de la ciudadanía global: el sector educativo, procurando nichos donde la educación para el desarrollo es aun limitada, así como el sector empresarial, procurando en todo caso articular las intervenciones de manera integral para fomentar la colaboración entre actores.

Visto el alcance más amplio otorgado en este plan estratégico (tanto del punto de vista de los contenidos conceptuales, metodologías y grupos meta), el **eje de acción estratégica de sensibilización y educación para el desarrollo pasa a denominarse “musol EDUCA – estrategia de sensibilización y educación para la ciudadanía global”**, cuyos detalles se encuentran en anexo.

La justificación de las prioridades sectoriales: la acción social.

El análisis de la evolución del contexto socio-económico en España y en Europa, en particular, el aumento de la pobreza, el alto desempleo crónico, el aumento del número de familias sin ingresos, el aumento del número de personas que no pueden satisfacer necesidades básicas como el acceso a una alimentación adecuada, a la energía, a la vivienda, etc. han llevado MUSOL a la introducción en este plan de un eje de acción estratégica para la acción social, denominado **“musol TRANSFORM-ACCIÓN SOCIAL”**. El título del eje indica el carácter *transformador* de las iniciativas de acción social que se quieren poner en marcha. La acción social para MUSOL debe asociarse a procesos de cambio individuales, comunitarios y sociales, ya que, como huimos del

asistencialismo en la cooperación, así pretendemos hacerlo en la acción social, capitalizando los aprendizajes de más de 15 años de trabajo en desarrollo para aplicarlos en nuestro entorno más inmediato. Por ello, la ayuda a la satisfacción de necesidades básicas, prioritaria para MUSOL, se complementa con, entre otros, el desarrollo de competencias personales y sociales y el impulso al liderazgo social. El desarrollo de competencias se dirige a atajar los problemas que las personas encuentran para mejorar su empleabilidad y el impulso al liderazgo servirá para mejorar el desempeño de la sociedad civil en la búsqueda de soluciones compartidas y estructurales a las problemáticas actuales, en base a la participación.

Además, cabe mencionar que el plan “musol TRANSFORM-ACCIÓN SOCIAL” y el plan “musol EDUCA – estrategia de sensibilización y educación para la ciudadanía global” se implementarán con un alto grado de integración y coordinación, ya que la promoción de la ciudadanía global es un vector para la transformación social y la acción social, a su vez, alimenta de contenidos a la promoción de la ciudadanía global. Ejemplo de ello es la dualidad de las acciones de lucha contra la discriminación y el discurso del odio, que se enmarcan tanto en la promoción de la ciudadanía global (por tanto en “musol EDUCA”) así como contribuyen a la transformación social (por tanto al plan “musol TRANSFORM-ACCIÓN SOCIAL”).

Para MUSOL, la introducción de este nuevo eje de acción estratégico dedicado a la acción social, es quizás el mayor reto del presente plan estratégico, ya que con ello inauguraremos un nuevo sector de trabajo que nos acerca aún más a nuestro entorno más próximo.

La justificación de las prioridades sectoriales: el desarrollo.

En el ámbito de la cooperación para el desarrollo, MUSOL ha considerado que en Guatemala, Senegal y Bolivia, la apuesta por procesos de desarrollo integrales y de largo alcance, basados en la continuidad de medio plazo de la presencia en determinados territorios, han sido exitosos, como corroboran los indicadores del plan estratégico 2011-2014 medidos en la evaluación del plan disponible en nuestra página web. Por ello, se pretende mantener y potenciar las claves del éxito en estos países y no se realizarán grandes modificaciones de las prioridades sectoriales en el ámbito de la cooperación para el desarrollo. Asimismo, se aproximan hitos internacionales importantes (entre otros, el fin del Decenio Internacional para la Acción "El agua, fuente de vida, 2005-2015") que están estrechamente relacionados con nuestras prioridades sectoriales tradicionales (agua, saneamiento, etc.). Por ello, es prioritario fortalecer la acción en dichos sectores, para contribuir a los hitos fijados con el consenso internacional.

Ya que las prioridades sectoriales van también en función de las prioridades geográficas, cabe especificar que los sectores prioritarios específicos en el caso del nuevo país de intervención que se pretende abarcar durante el período 2015-2018, serán plasmadas en un “plan estratégico país” a elaborar para el país que se decida incluir a los prioritarios, a lo largo del cuatrienio.

Cabe aclarar, desde el punto de vista sectorial, la inclusión de España y Europa como zonas prioritarias para la promoción del desarrollo. La acción de MUSOL en África y América Latina, en particular en el fortalecimiento de la gobernabilidad local, se ha

alimentado a menudo de la experiencia española y europea en descentralización y fortalecimiento institucional. Sin embargo, la experiencia y el conocimiento acumulado por la organización en estos años de trabajo en dichos continentes ha asumido un gran valor añadido en España y en Europa. Actualmente la administración pública local y regional en España y en Europa enfrenta grandes retos en cuanto a mejora de su eficiencia y eficacia así como tiene que asumir roles novedosos en la gobernanza local o territorial, cada vez más compleja por la intervención de un número mayor de actores públicos y privados. En este sentido, MUSOL quiere aportar al desarrollo en su entorno más inmediato desde su ámbito de especialización, integrándose en programas e iniciativas nacionales y europeas dirigidas a la mejora del desempeño de las administraciones locales y regionales.

En virtud del amplio alcance que ha asumido la cooperación para el desarrollo en el marco del presente plan, se ha decidido que el eje estratégico de acción que aglutina todas estas actividades se denomine “**musol DESARROLLO**”, ya que la acción de MUSOL abarcará la cooperación en África y América Latina y la promoción del desarrollo en España y Europa.

La justificación de las prioridades sectoriales: las asistencias técnicas y las consultorías.

Antes de que la reducción de los fondos públicos españoles dedicados a la cooperación para el desarrollo modificara radicalmente la estructura de financiación de la Fundación MUSOL, la organización ya había puesto en marcha medidas para reducir el peso de la financiación pública en sus cuentas, como medida para lograr mayor independencia económica y técnica y facilitar la ejecución de las prioridades de la Fundación. En este sentido, la creación de un nuevo eje de acción estratégica denominado “**musol CONSULTING**” es el resultado natural de este proceso inicialmente de carácter endógeno y posteriormente acelerado por la evolución del contexto.

En la base de la mayor importancia otorgada a la actividad de asistencia técnica y consultoría, está la firme voluntad de MUSOL de modificar e innovar el patrón de organización no gubernamental, apostando por la consolidación de una organización que no se limita a prestar servicios de carácter gratuito a sus “beneficiarios” sino también procura crear valor añadido para clientes en actividades cuya remuneración financie los otros ámbitos de acción. La especialización sectorial de MUSOL, su experiencia y presencia internacional y el aprendizaje derivado del proceso de calidad y fortalecimiento interno, favorecen la introducción de MUSOL en un mercado competitivo pero lleno de oportunidades. Pretendemos posicionarnos en este mercado desde un enfoque de calidad total y responsabilidad, cuidando las relaciones con aliados, competidores y otros stakeholders y procurando su satisfacción así como buscando la excelencia en todas las fases de la prestación del servicio. En este sentido, la sostenibilidad de nuestras acciones debe caracterizar cualquier acción en el eje de acción estratégico denominado “**musol CONSULTING**”.

Finalmente cabe mencionar que la diversificación de las fuentes de financiación incluye también los esfuerzos para aumentar los donativos privados, finalistas y no finalistas, que forman parte de las prioridades de comunicación de MUSOL.

La justificación de las prioridades sectoriales: la calidad en MUSOL.

Desde 2009, MUSOL ha implementado Planes Estratégicos de Fortalecimiento Organizacional que han permitido, inicialmente, adaptar la organización al incremento del volumen de fondos gestionados y posteriormente mejorar la eficiencia y la eficacia de cara a la drástica reducción de la financiación, para reducir el impacto de dicha disminución en los beneficiarios de la organización.

Las mejoras en términos de gobierno de la Fundación, gestión de la estructura ejecutiva, así como de transparencia, han sido claras y se han adoptados numerosas herramientas de gestión, la mayoría publicadas en nuestra web y ya citadas en los apartados anteriores.

Una vez sentadas las bases para una normalización del funcionamiento y de los mecanismos de gobierno de la fundación, se ha considerado oportuno que para el período 2015-2018 se dé un paso más, emprendiendo la implantación de un sistema de calidad basado en un enfoque de gestión de la calidad total que procura alcanzar la excelencia de la organización. Para ello, se ha decidido usar un modelo de autoevaluación que facilite la implantación del sistema, en particular el modelo EFQM de excelencia. Además, dadas las peculiaridades del sector en que se integra MUSOL, se ha considerado oportuno considerar para ello también los modelos de la Fundación Lealtad, de la CONGDE, los criterios de la AECID para las ONGs calificadas y la norma “ONG con calidad”.

Para remarcar la importancia de estas acciones, se ha decidido crear un nuevo eje de acción estratégico denominado “musol EXCELENTE”, que se detalla en anexo y substituye los Programas Estratégicos de Fortalecimiento Organizacional, que hasta ahora definían las acciones de mejora interna de MUSOL.

Los novedosos documentos temáticos “MUSOL 2020”.

Durante el ejercicio de planificación estratégico ha surgido la necesidad y la oportunidad de dotar la Fundación de nuevos instrumentos de carácter estratégico para plasmar y orientar la actuación en distintos ámbitos. En particular, se ha considerado que la experiencia y los conocimientos acumulados por la Fundación en ámbitos clave de acción, como el fortalecimiento institucional, deberían ser sistematizados en documentos de orientación estratégica, útiles al personal de la organización así como a los actores que con ella se interrelacionan.

Por primera vez se ha elaborado un plan estratégico temático, denominado “Estrategias MUSOL 2020”. En particular, se ha formulado: la “**Estrategia MUSOL 2020 – Gobernanza y desarrollo**”, que orienta sobre el enfoque de trabajo de MUSOL, es decir el conjunto de principios, métodos y prácticas, aplicado en el fortalecimiento institucional. Dicha estrategia es fruto de la experiencia y de la investigación, particularmente la desarrollada por los directivos, patronos y miembros de comité asesor de MUSOL en temas como las reformas de la administración pública en España y en los países donde MUSOL opera, la nueva gestión pública y la superación de este enfoque, la gobernanza como nuevo enfoque de la administración pública, la emergencia de la calidad como nuevo marco de trabajo para la mejora de los servicios públicos, la corrupción y la organización en la administración, la

emergencia del estado relacional como nuevo contexto de colaboración para empresas, instituciones y organizaciones sin ánimo de lucro, etc. Ya que en todos nuestros ejes de acción estratégicos, la sostenibilidad ambiental y la promoción de la equidad de género son temas transversales de atención prioritaria, MUSOL se ha dotado también de la **“Estrategia MUSOL 2020 – Género para el desarrollo”** y **“Estrategia MUSOL 2020 – Cambio climático, medioambiente y desarrollo”**.

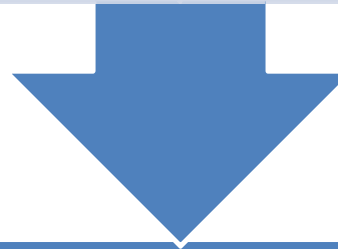
Evolución del contexto.

Convergencia entre países desarrollados y en desarrollo y aumentos desigualdad interna global.

Aumento pobreza y desigualdad en España y Europa.

Agravarse de problemas globales que perjudican las perspectivas de desarrollo de las poblaciones más vulnerables.

Reducción y reestructuración de la ayuda al desarrollo española.



Respuesta en el plan estratégico '15-'18

Concentración en países y zonas geográficas con más necesidades. Especialización sectorial en ámbitos cruciales para la reducción de la desigualdad.

Ampliación del alcance de la sensibilización y educación para el desarrollo (xenofobia, discurso del odio); nuevo eje de acción social en España y ampliación a España de la acción de promoción del desarrollo.

Ampliación del alcance de la sensibilización y educación para el desarrollo y atención transversal en desarrollo y acción social a problemas globales (cambio climático y desarrollo).

Proceso de calidad en MUSOL e impulso a la actividad de asistencia técnica para la generación de fondos propios.
Promoción transversal de la colaboración con nuevas instituciones internacionales y actores privados.

Áreas Geográficas prioritarias.

A partir del historial de trabajo de MUSOL, desarrollado en sus primeros 15 años de vida, y analizando los contextos locales, entre 2015-2018 MUSOL priorizará las siguientes áreas geográficas:

- Zona Andina: Bolivia.
- América Central y Caribe: Guatemala
- África: Senegal.
- España y otros países europeos.

En el período 2015-2018, se seleccionará además un nuevo país que entrará a formar parte de las prioridades geográficas, entre los países clasificados como menos adelantados o con IDH bajo.

Serán además tomadas en cuenta iniciativas de alcance regional en las zonas donde se encuentran los países prioritarios. Se priorizarán acciones de cooperación Sur-Sur o triangular entre países de las áreas citadas y/u otros, que puedan aportar significativo valor añadido.

Sectores y metodologías prioritarios.

En el trienio 2015-2018, MUSOL concentrará su acción en los siguientes ***ejes de acción estratégicos***:

Musol desarrollo.

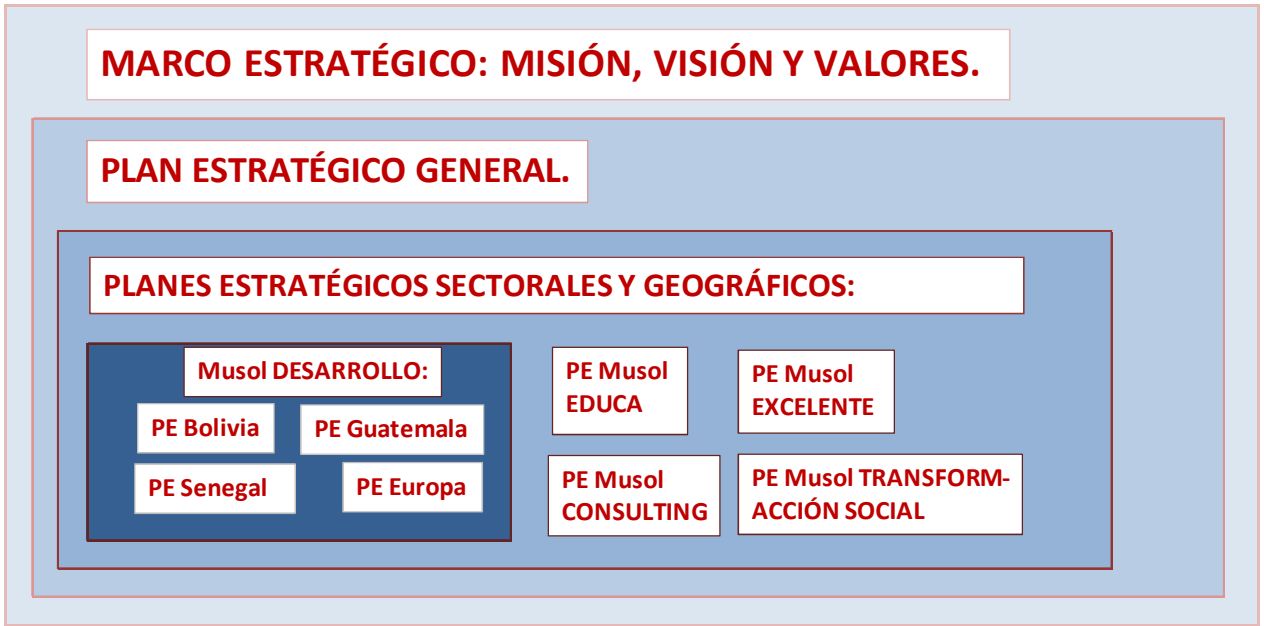
Musol educa.

Musol transform-acción social.

Musol consulting.

Musol excelente.

La estructura de la planificación estratégica de MUSOL se resume en el siguiente gráfico:



Cada **eje de acción estratégicos** se ha desglosado en **macro-sectores prioritarios**, en los cuales se deben enmarcar las Planificaciones Estratégicas específicas (sectoriales y geográficas) y, por ende, los Planes Operativos Anuales donde se desglosan programas y proyectos a impulsar en cada anualidad, tal y como previsto por el sistema de Planificación de MUSOL.



A continuación, presentamos en la tabla los macrosectores prioritarios de cada eje así como las prioridades geográficas asociadas a cada uno de ellos, de manera que la matriz resuma claramente el cruce de prioridades geográficas y sectoriales generales, detalladas en los planes estratégicos sectoriales y por país, anexos al presente plan general.

Eje estratégico de acción	Macro sector prioritario	Prioridad geográfica asociada			
		Bolivia	Guatemala	Senegal	España y otros países Europeos
Musol desarrollo.	Apoyo a los entes públicos regionales y locales en la prestación sostenible de servicios básicos de calidad a la población.	X	X	X	X
	Fortalecimiento de los entes públicos locales y regionales en aspectos de gestión y administración, fomentando transparencia y eficiencia en la actuación de los mismos así como la mejora del marco regulatorio de la descentralización.	X	X	X	X
	Fortalecimiento de los actores de la sociedad civil para promover su papel en la planificación y ejecución de las políticas públicas territoriales.	X	X	X	X
	Promoción de la gobernanza local, mejorando la interacción entre actores públicos y privados para la promoción del desarrollo territorial.	X	X	X	X
	Fortalecimiento de los procesos de desarrollo local y el tejido productivo local en articulación con los gobiernos locales y regionales y los actores de la sociedad civil.	X	X	X	X
Musol educa.	Promoción holística (investigación, sensibilización, educación, formación y movilización) de la ciudadanía global en los entes locales y autonómicos españoles y europeos.				X
	Articulación y puesta en valor del rol de los entes locales y autonómicos españoles y europeos en la promoción de la ciudadanía global.				X
	Ampliación del uso de los activos de MUSOL para la promoción holística de la ciudadanía global en otros ámbitos de la sociedad (sector educativo, sector privado, etc.) donde sea evidente el valor añadido aportado, incorporando o fortaleciendo la presencia de temática de especial pertinencia en el contexto local y/o internacional (lucha contra la xenofobia, otras formas de discriminación y				X

	discurso del odio, cambio climático).				
Musol transform- acción social	Promover la satisfacción de las necesidades básicas de la población en situación de vulnerabilidad en España y otros países de Europa, mediante un enfoque de trabajo sensibilizador y transformador.				X
	Promover el cambio social y económico, incluyendo el empleo y el autoempleo sostenible, mediante el desarrollo de las competencias personales, organizacionales e institucionales necesarias para ello.				X
	Fomentar un nuevo liderazgo en el ámbito político, de la sociedad civil y empresarial, basado en las habilidades y valores necesarios para superar las problemáticas sociales, económicas y ambientales que obstaculan el despliegue del desarrollo sostenible en España y otros países de Europa.				X
Musol consulting	Incrementar el volumen de negocios ampliando el alcance geográfico y sectorial de MUSOL Consulting.	Global			
Musol excelente	Emprender un proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad total basado en el concepto de excelencia y usando modelos reconocidos a nivel nacional e internacional, generales y específicos del sector sin ánimo de lucro.				X
	Sistematizar y difundir la experiencia de gestión de la calidad en MUSOL para alimentar la gestión del conocimiento y el aprendizaje en sector sin ánimo de lucro.	X	X	X	X

Cada eje cuenta con un plan estratégico sectorial específico, anexo al presente plan general, que desglosa las prioridades y metodologías previstas. En el caso del eje Musol desarrollo, se adjuntan los “Planes país”. En los planes sectoriales y por país, se encuentran además indicadores que permitirán el monitoreo y la evaluación del plan.

Contrapartes Locales y socios estratégicos.

Con respecto a las contrapartes y socios considerados estratégicos para el período 2015-2018, se prevé mantener y consolidar las relaciones de colaboración con las contrapartes locales en Senegal (ENDA 3D y Pacte), Bolivia (CEDESCO) y Guatemala (Munikat, Fundación DEMUCA y SER).

En cuanto a las actuaciones de carácter regional en países en desarrollo, la alianza con la Fundación DEMUCA es estratégica en Centroamérica y la colaboración con la organización “paraguas” ENDA es prioritaria para la zona del Sahel. Otras organizaciones internacionales son prioritarias por el valor añadido que pueden aportar a actuaciones específicas por su especialización sectorial, como es el caso de la ong boliviana Energética. Asimismo, nuevas solicitudes de apoyo se evaluarán según los criterios definidos por la “Política de trabajo con contrapartes” de MUSOL, disponible en nuestra página web, y poniendo énfasis en el valor añadido específico de eventuales nuevas alianzas.

Con respecto a la actuación de MUSOL en España y en el resto de Europa, se considera prioritario empezar nuevas colaboraciones o fortalecer las relaciones existentes con instituciones, empresas u organizaciones que permitan el acceso a nuevas fuentes de financiación públicas y privadas y favorezcan la introducción de MUSOL en sectores novedosos y nuevos países, siempre y cuando sea clara la complementariedad y el valor añadido creado por el consorcio y la selección no se base exclusivamente en la oportunidad.

En este ámbito destaca la importancia estratégica para MUSOL de la relación con COSITAL (Colegio de Secretarios, Tesoreros e Interventores de la administración local española) y UDITE (Unión de Directivos Territoriales de Europa). Además, es prioritario crear alianzas con organizaciones españolas y del resto de Europa en sectores donde el trabajo en red es esencial (los programas de Musol EDUCA de alcance europeo, los consorcios para convenios de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y donde Musol está empezando su experiencia (Musol Transform-acción social).

Anexos.

- Musol desarrollo “Plan estratégico país Bolivia”.
- Musol desarrollo “Plan estratégico país Guatemala”.
- Musol desarrollo “Plan estratégico país Senegal”.
- Musol desarrollo “Plan estratégico país España”.
- Plan estratégico sectorial “Musol EDUCA - estrategia de sensibilización y educación para la ciudadanía global”.
- Plan estratégico sectorial “Musol TRANSFORM-ACCIÓN SOCIAL”.

- Plan estratégico sectorial “Musol CONSULTING”.
- Plan estratégico sectorial “Musol EXCELENTE”.
- Plan estratégico temático “Estrategia MUSOL 2020 – Gobernanza y desarrollo”.
- Plan estratégico temático “Estrategia MUSOL 2020 – Género para el desarrollo”.
- Plan estratégico temático “Estrategia MUSOL 2020 – Cambio climático, medioambiente y desarrollo”.

Bibliografía.

Botija Yagüe M, 2014, “Trabajo social: pensando en global, interviniendo en local” *Revista Española del Tercer Sector*, 2013 N° 25, ISSN: 1886-0400, Madrid (pp. 103-115).

Filippi F, 2012, “Cambio climático y desarrollo: una tarea global”, Fundación MUSOL, Valencia.

Filippi F, 2014, “Cambio climático y desarrollo: una tarea global – 2ª edición”, Fundación MUSOL, Valencia.

García Maties R, 2014, “La competencia de los municipios en materia de cooperación internacional para el desarrollo”, *Estudio comparado de las normativas autonómicas y municipales de cooperación al desarrollo*, Fundación MUSOL, Valencia.

Nistotskaya M, Charron N, Lapuente V, 2014, "The wealth of regions: quality of government and SMEs in 172 European regions", *Environment and Planning C: Government and Policy* advance online publication, doi: 10.1068/c13224r.